



## C A P Í T U L O 1

### PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

<b>PLANIFICACIÓN</b>	1. LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN	37
	2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN	37
	3. EL PLAN DE DESARROLLO DE UNA SOCIEDAD NACIONAL	38
	4. VENTAJAS DE CONTAR CON UN PLAN DE DESARROLLO PARA UNA SOCIEDAD NACIONAL	39
	5. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO	39
	6. ELEMENTOS QUE FACILITAN EL ÉXITO DEL PLAN	40
	7. GESTIÓN Y UTILIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	42
	8. EL PLAN DE FINANCIACIÓN	43
	Fuentes de financiación	43
	Interrogantes que se deben responder para elaborar un plan de financiación	45
<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS</b>	9. ¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?	47
	10. EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	48
	Análisis de los resultados del año anterior	48
	Estimación de la actuación durante el año en curso	48
	Proyecciones para el presupuesto del año siguiente	49
	11. PRÁCTICAS Y ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR	50
	12. COEFICIENTES	51
	Elementos que se deben recordar respecto de los coeficientes	52
	13. PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS PARA SUPERARLOS	53
	El coeficiente es demasiado bajo	53
	El total de gastos es superior a la financiación disponible	54
	La estimación de los ingresos totales es demasiado baja para sustentar las actividades de la Sociedad	54
	¿Por qué se han de mantener las actividades con bajo coeficiente?	55
	14. APROBACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO	55
	ANEXO B: CÓMO LOGRAR UNA MAYOR AUTONOMÍA FINANCIERA (PUBLICACIÓN)	
	ANEXO C: CÓMO ELABORAR UN PRESUPUESTO DE OBTENCIÓN DE FONDOS	59

## O B J E T I V O S

---



---

### APRENDER A...

- COMPRENDER LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN.
  
- COMPRENDER LOS COMPONENTES DEL PLAN DE DESARROLLO DE UNA SOCIEDAD NACIONAL.
  
- ELABORAR UN PLAN DE FINANCIACIÓN EN SUSTENTO DEL PROGRAMA DE LA SOCIEDAD NACIONAL.
  
- PREPARAR UN PRESUPUESTO.
  
- EVITAR PROBLEMAS Y ERRORES EN LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO Y EN LOS GASTOS DE OBTENCIÓN DE FONDOS.




---

## 1. LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

Para ejecutar las actividades de manera eficaz es esencial proceder a planificarlas. Todas las personas que intervengan en la actividad tienen que saber cuáles son los resultados deseados, qué pasos se han de dar para obtenerlos, quién debe dar esos pasos y en qué orden hay que hacerlo.



**CON EL PLAN SE GARANTIZA QUE TODOS SEPAN QUÉ DEBEN HACER, CUÁNDO Y CÓMO DEBEN HACERLO. EL PLAN SIGNIFICA QUE TODOS OBRARÁN GUIADOS POR EL MISMO OBJETIVO. SI NO SE ELABORA UN PLAN ADECUADO, ES MUY PROBABLE QUE ALGO SALGA MAL: QUE SE OMITA UN COMPONENTE VITAL O QUE NO SE DISPONGA OPORTUNAMENTE DE INSTRUMENTOS ESENCIALES.**

La planificación es importante ya se trate de construir una vivienda, enseñar a leer a un grupo de niños, alcanzar una meta financiera anual u organizar un acontecimiento especial para obtener fondos. Sea cual fuere la actividad, es más probable que tenga éxito si la planificación es adecuada.

---

## 2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Para elaborar un plan adecuado:

### ■ IDENTIFICAR LAS POSIBILIDADES

Evaluar la situación, determinar las necesidades prioritarias y considerar qué se ha de hacer.

### ■ PREPARAR EL PLAN

Examinar las opciones, elucidar las metas y los objetivos y elegir el curso de acción más apropiado. Elaborar una secuencia de etapas, decidir cómo se ha de evaluar el éxito y determinar las personas, los materiales, el tiempo y el dinero que requiere la ejecución del plan. Asociar a las personas en el proceso.

### ■ PONERSE DE ACUERDO SOBRE UNA PROPUESTA

Presentar el plan a todos los interesados, obtener de ellos un compromiso cabal y luego conseguir los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.

### ■ EJECUTAR

Poner en marcha el plan, vigilar su progreso y efectuar los reajustes que sean necesarios.

#### ■ EVALUAR

Examinar los resultados, considerar el valor de lo que se ha logrado y aprovechar la experiencia a la planificación futura.

Esos pasos se deben dar con prescindencia ya sea de que se esté elaborando un proyecto, planificando un acontecimiento especial de obtención de fondos o formulando un plan nacional de desarrollo nacional.



**EL PRINCIPIO BÁSICO ES IDÉNTICO PARA TODO TIPO DE PLANIFICACIÓN. PRIMERO, DEBE DECIDIR QUÉ QUIERE LOGRAR, DETERMINAR LO QUE NECESITA PARA LOGRARLO, CERCIORARSE DE QUE AMBOS ELEMENTOS ESTÉN EN EQUILIBRIO Y LUEGO ESTABLECER LOS OBJETIVOS PARA ALCANZAR SU META.**



Para una orientación detallada sobre el proceso de planificación, véase la publicación de la Federación titulada **Proyectos: Cómo planificarlos y administrarlos**, de septiembre de 1993.

---

### 3. EL PLAN DE DESARROLLO DE UNA SOCIEDAD NACIONAL

**MUCHAS SOCIEDADES NACIONALES ELABORAN YA UN PLAN DE DESARROLLO, QUE SIRVE DE "GUIA" PARA TODA LA SOCIEDAD Y GARANTIZA QUE TODOS LOS ASPECTOS DE SU LABOR SE ENCAMINEN HACIA UNA META COMUN.**

Muchas Sociedades Nacionales han decidido elaborar un **PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO**, a fin de poder llevar adelante las actividades a largo plazo que requieren tiempo para portar fruto. Si estima que no está en condiciones de proyectar su actividad por un quinquenio, la Sociedad Nacional puede elaborar un plan trienal, bienal o incluso anual. Lo importante es planificar.

El presente capítulo relativo a la planificación en la Sociedad Nacional, que tiene por objeto establecer el contexto para la planificación del desarrollo de recursos, en modo alguno se ha de considerar como una guía definitiva. Las Sociedades Nacionales pueden consultar a la Federación para recibir una orientación detallada sobre el tema, si la necesitan.




---

#### 4. VENTAJAS DE CONTAR CON UN PLAN DE DESARROLLO PARA UNA SOCIEDAD NACIONAL

Un plan de desarrollo bien formulado y ajustado a la realidad tiene muchas ventajas.

- La Sociedad sabe cuál es su meta y ello mejora su capacidad para funcionar de manera eficaz.
- Se aclara la situación financiera de la Sociedad: ¿Qué recursos se necesitan, de qué recursos se dispone y cuál es la diferencia entre necesidades y disponibilidades?
- Los donantes reciben información acerca de las actividades para las cuales se necesitan más recursos.
- Es más fácil establecer objetivos, de modo que el personal y los voluntarios saben lo que se espera que hagan.
- Se elucidan posibles problemas, que se pueden abordar por anticipado.
- De esta manera, la Sociedad presenta al público un mensaje congruente.

---

#### 5. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO

- Examine los **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES** del Movimiento e interprete su significado para la Sociedad Nacional en la forma de una **DECLARACIÓN DE OBJETIVOS**.
- **EXAMINE LA SITUACIÓN EXTERNA** mediante un análisis de vulnerabilidades y de capacidades del entorno en el cual realiza su actividad.
- **EVALÚE LA CAPACIDAD REAL Y POTENCIAL** de la Sociedad Nacional para atender las necesidades expresadas.
- **IDENTIFIQUE LOS PROBLEMAS CRÍTICOS** que tiene ante sí la Sociedad Nacional.
- **ENUNCIE LAS METAS Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS** sobre la base de las necesidades y de la capacidad.
- Cerciórese de que el plan tenga **METAS U OBJETIVOS QUE PERMITAN UNA EVOLUCIÓN CONCRETA**, de carácter cuantitativo.

**Misión**  
 +  
**Oportunidades,**  
**amenazas**  
 +  
**Ventajas,**  
**deficiencias**  
 +  
**Problemas críticos**  
 +  
**Metas**  
 +  
**Objetivos**  
 +  
**Programas**  
 +  
**Presupuestos**  
 +  
**Actividades**

- **DEFINA LOS DIVERSOS PROGRAMAS** de la Sociedad Nacional. Esto se debe hacer antes de formular planes de financiación porque el objeto es dar apoyo a los programas. Esos programas se transformarán luego en proyectos específicos.
- **EVALÚE LOS RECURSOS** (por ejemplo, los recursos financieros, humanos y materiales) indispensables para llevar adelante los programas.
- **COMPARE** la necesidad de recursos con la situación vigente, esto es, lo que ya se ha logrado, y **DECIDA** qué se puede lograr en el futuro.
- **LLEGUE A UNA AVENENCIA** entre los recursos que es posible obtener y el alcance de los programas deseados y **ELABORE UN PLAN DEFINITIVO** en el cual haya un equilibrio entre programas y recursos.
- **ELABORE EL PRESUPUESTO** para la labor, indicando tanto los ingresos como los gastos proyectados (véase más adelante la sección sobre "Elaboración de presupuestos").
- **CONSIDERE** los demás recursos que se necesitan y estime sus costos, por ejemplo, personal remunerado, voluntarios, equipo y edificios.
- **CADA DEPARTAMENTO** de la oficina central y de las secciones debe entonces determinar sus **OBJETIVOS** para hacer realidad la parte del plan general que les corresponde.

---

## 6. ELEMENTOS QUE FACILITAN EL ÉXITO DEL PLAN

HECHO



POR HACER



Al elaborar un plan se deben dar ciertos pasos que facilitarán su éxito. Algunos de esos pasos se refieren a la forma en que se elabora el plan y otros a la forma en que se lo ejecuta.

- Cuando elabore un plan, **CONSULTE Y ASOCIE** a todas las personas que han de trabajar para hacerlo realidad. De esta manera, ellas harán suyo el plan y tendrán un interés directo en su éxito. Aunque las consultas pueden ser un proceso complicado, lo más importante es recordar lo siguiente:

- Exponga claramente el proceso desde un principio, de modo que los interesados en



distintos niveles de su Sociedad Nacional sepan qué va a ocurrir, qué calendario se va a seguir, qué contribución se espera de ellos y cuándo y cómo se adoptarán las decisiones definitivas.

- Dé a todos los interesados información suficiente para que se forjen sus propias ideas y opiniones.
- Dé tiempo a las personas para aclarar las cuestiones respecto de las cuales no tengan certeza.
- Cerciórese de que los participantes sepan cómo han de contribuir. Dentro de lo posible, organice un debate y haga saber cómo se llevarán a la práctica las opiniones y las ideas.
- Cerciórese de que todos sepan que se aprecian y se tienen en cuenta sus contribuciones.
- Adopte la decisión definitiva, haga saber a todos en qué consiste esa decisión y explique por qué la adoptó.

- Cerciórese de que el plan sea **ESPECÍFICO** e incluya metas cuantitativas para los programas, y las cifras de recursos financieros correspondientes.
- Cerciórese de que todos los interesados **COMPENDAN** el plan.
- Cerciórese de que ha obtenido el **ACUERDO Y COMPROMISO** de todos los que deban participar.
- Asegúrese de que, en distintos niveles de su Sociedad Nacional, las personas que corresponda tengan un ejemplar del plan o de que el plan esté **DISPONIBLE** para la consulta. El plan debe ser un documento de trabajo al que se hace referencia constantemente.
- Convenga en los **PLAZOS** en que se han de completar las tareas necesarias.
- Enuncie los **PARÁMETROS** conforme a los cuales realizará su actividad. Por ejemplo, defina los tipos de actividades que prestan servicios a las personas más vulnerables y evite los programas que no estén en consonancia con los Principios Fundamentales.

HECHO



POR  
HACER



- Cerciórese de que todos dispongan de los **INSTRUMENTOS** necesarios para cumplir cabalmente sus tareas, a saber:
  - apoyo de administración;
  - autoridad necesaria;
  - pericias necesarias;
  - capacitación adecuada;
  - tiempo;
  - materiales y equipo;
  - motivación.
  
- **EVALÚE Y REVISE** su plan. Un plan, para ser satisfactorio, debe ser flexible. La mayoría de los planes tienen que ser evaluados y revisados periódicamente a fin de mantenerlos actualizados. Cuando se han logrado los objetivos, cerciórese de evaluar el proceso. Extraiga enseñanzas de ese proceso a fin de repetir las buenas prácticas y evitar los errores.

---

## 7. GESTIÓN Y UTILIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

SÍ



TODAVÍA

NO



¿Qué medidas se necesitan para llevar adelante un plan de desarrollo?. Algunas Sociedades Nacionales utilizan un sistema eficaz llamado “gestión por objetivos”. Para su información, el sistema se describe con detalle en el Capítulo 4, “El personal que se necesita: la Unidad de Desarrollo de Recursos”. En general, se deben seguir los siguientes pasos:

- De acuerdo con la función de cada departamento o sección dentro del Plan de Desarrollo, los administradores, en consulta con los colegas pertinentes, **DEFINEN LAS METAS** del departamento o de la sección para los próximos tres a cinco años (o el plazo que corresponda según la duración del plan).
- Formule los **OBJETIVOS DETALLADOS**, indicando la forma en que se lograrán.
- Los administradores deben elaborar **PLANES DE TRABAJO** con sus colaboradores a fin de alcanzar los objetivos.
- **EXAMINE** periódicamente esos planes de trabajo (una vez por mes o cada dos meses) y revíselos o actualícelos si es necesario.



- Los administradores deben dar **APOYO AL PERSONAL** y cerciorarse de que éste cuente con todo lo que necesita para cumplir con los planes de trabajo, incluidas las pericias (esto es, hay que preguntar si se trata de la persona apropiada para la función), la capacitación, la autoridad, el tiempo, los materiales y el equipo.
- Luego de lograr cada objetivo, **RECONOZCA** lo que se ha logrado y **EVALÚE** el proceso.

El Plan de Desarrollo debe estar actualizado. Ello significa que se lo debe examinar y modificar periódicamente en la medida necesaria a la luz de las tendencias observadas. Si durante el período que abarque el plan se producen acontecimientos importantes, acaso sea necesario revisarlo o reformularlo enteramente.

---

## 8. EL PLAN DE FINANCIACIÓN

**LUEGO DE DECIDIR QUÉ DESEA HACER LA SOCIEDAD NACIONAL, EL PRÓXIMO PASO ES ELABORAR UN PLAN DE FINANCIACIÓN QUE DETERMINE LA FORMA EN QUE SE SUFRAGARÁN LAS ACTIVIDADES.**

El Plan de Financiación de la Sociedad Nacional debe incluir un presupuesto que proyecte con detalle lo siguiente:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{DÉFICIT/SUPERÁVIT}$$

- los ingresos, por fuente;
- los gastos, por programa;
- el déficit o el superávit de financiación.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN

¿De qué fuentes de financiación dispone su Sociedad Nacional? He aquí una forma de clasificarlas:

- A. actividades de la Sociedad Nacional;
- B. fuentes institucionales nacionales;
- C. Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja;
- D. otras fuentes internacionales.

#### A. ACTIVIDADES DE LA SOCIEDAD NACIONAL

- Obtención de fondos mediante acontecimientos especiales y donaciones de particulares;
- cotizaciones de los miembros;

- intereses devengados por las cuentas de ahorro;
- sumas percibidas por programas de servicios;
- actividades que generan ingresos;
- ahorros en costos.

Se trata, pues, de fondos que se solicitan, devengan, ahorran o cobran. Esos fondos se derivan de las medidas adoptadas por la Sociedad Nacional. Las técnicas vinculadas con esas fuentes de fondos se presentan en la **Sección 2** del manual.



### B. FUENTES INSTITUCIONALES NACIONALES

- Donaciones y subsidios del Estado;
- empresas y fundaciones filantrópicas;
- organizaciones no gubernamentales locales;
- embajadas.

Estas fuentes nacionales muy probablemente requerirán una solicitud por escrito o un acuerdo contractual. Si las donaciones o subsidios del gobierno forman parte de su cartera de financiación, probablemente habrán existido por algún tiempo. El conocimiento de la gestión y la continuación de ese apoyo seguramente dependerá de su Sociedad Nacional. En la **Sección 2** se hace referencia a la forma de ponerse en contacto con empresas, fundaciones filantrópicas y otras fuentes de esa índole.



### C. MOVIMIENTO DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

- Sociedades Nacionales participantes;
- Federación:
  - Llamamientos de desarrollo;
  - Fondos de desarrollo;
  - Llamamientos de emergencia;
- CICR.

El apoyo por conducto de las estructuras y las asociaciones dentro del Movimiento requiere un enfoque especial. Ello significa que hay que tener en cuenta los Principios y Normas de Cooperación para el Desarrollo y solicitar el apoyo en el contexto del marco de cooperación para el desarrollo que haya establecido su Sociedad Nacional. Para mayor orientación, véase la publicación de la Federación titulada **Proyectos: Cómo planificarlos y administrarlos**, de septiembre de 1993.





#### D. FUENTES INTERNACIONALES

- Organismos de las Naciones Unidas: PNUD; UNICEF; FNUAP; UNIFEM; OMS; UNESCO; FAO; PMA;
- Bancos de desarrollo;
- Unión Europea;
- Fondos bilaterales;
- Organizaciones internacionales no gubernamentales.

Todas estas fuentes tendrán sus propias prioridades, niveles de financiación, calendarios y requisitos. La investigación y el establecimiento “de redes” revelarán estas fuentes y la forma de tener acceso a sus recursos. Si necesita asistencia, la delegación regional o nacional de la Federación puede colaborar con su Sociedad Nacional a ese respecto.



**¡CUIDADO! CADA VEZ ES MÁS IMPORTANTE QUE LAS SOCIEDADES NACIONALES DIVERSIFIQUEN SUS FUENTES DE INGRESOS E INCORPOREN EL OBJETIVO DE LA AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA EN UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE RECURSOS.** Para mayor información sobre los medios para elaborar políticas innovadoras en materia de financiación, véase el **Anexo B: Cómo lograr una mayor autonomía financiera, Capítulos 4 a 9.**



Al igual que el Plan de Desarrollo, el Plan de Financiación presenta las necesidades de la Sociedad Nacional tanto a largo plazo, como a corto plazo. Los planes a largo plazo permiten incluir técnicas de generación de ingresos que sólo producen un rendimiento satisfactorio al cabo de cierto tiempo. Por lo tanto, un plan quinquenal de financiación es ideal, aunque probablemente lo mejor sea que ese plan coincida con el plazo del Plan de Desarrollo de la Sociedad Nacional al que tiene por objeto sustentar.

#### INTERROGANTES QUE SE DEBEN RESPONDER AL ELABORAR UN PLAN DE FINANCIACIÓN

##### ■ INGRESOS

- ¿Qué niveles de ingresos se necesitan, ahora y en años futuros?
- ¿Qué actividades se están realizando actualmente en materia de obtención de fondos y generación



de ingresos? ¿Cómo se pueden ampliar? ¿Qué es lo más ajustado a la realidad?

- ¿Qué iniciativas nuevas podrían ensayarse y cuándo? Es importante considerar nuevas iniciativas, especialmente para que la actividad de obtención de fondos esté siempre actualizada y resulte interesante. También en este caso no olvide obrar de manera ajustada a la realidad.
- ¿Se ha previsto que los ingresos provengan de diversas fuentes de modo que la Sociedad Nacional no dependa de una sola fuente?
- ¿Qué proceso debiera utilizarse para adoptar decisiones sobre las fuentes y las metas? ¿Cómo puede lograrse una participación óptima en la determinación de las fuentes y de las metas de financiación a fin de obtener el máximo “interés” de las personas más apropiadas?

Enumere a continuación los ingresos de la Sociedad Nacional, por fuente. Por ejemplo:

CUANTÍA	FUENTE
_____	Actividades de la Sociedad Nacional
_____	Donaciones del gobierno
_____	Subsidios del gobierno
_____	Empresas y otras organizaciones nacionales
_____	Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
_____	Otras fuentes internacionales.

#### ■ GASTOS

???

- ¿Qué insumos (personal, voluntarios, equipo, viajes y materiales) se necesitarán para llevar adelante el plan de financiación y cuánto costarán?
- ¿Cuál es el coeficiente de gastos/ingresos en la obtención de fondos?
- ¿Qué nivel de inversión se necesita? ¿Qué nivel puede costear la Sociedad Nacional? Si hay diferencia, ¿cómo se la financiará?

!

**¡CUIDADO!** Una parte importante del proceso de planificación es equilibrar los ingresos y gastos a corto y largo plazo.



El paso siguiente es consignar las cifras en el plan, o sea, el proceso de elaboración de presupuestos.

Para un análisis más detenido y ejemplos de la proyección de los ingresos y gastos, véase el **Anexo C: Cómo elaborar un presupuesto de obtención de fondos.**




---

## 9. ¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?



**UN PRESUPUESTO ES UN PRONÓSTICO FINANCIERO DE LOS INGRESOS Y GASTOS RELACIONADOS CON UN PROGRAMA DE TRABAJO. COMO SE TRATA DE UN PRONÓSTICO, SÓLO PUEDE SER UNA ESTIMACIÓN. SIN EMBARGO, DEBIERA BASARSE EN LA MEJOR INFORMACIÓN AL ALCANCE DE QUIENES LO FORMULAN. SE TRATA DE UNA ESTIMACIÓN INTELIGENTE QUE TIENE LA MAYOR CERTIDUMBRE QUE SEA POSIBLE OBTENER.**

El presupuesto se elabora todos los años. Es imperativo examinarlo periódicamente para cerciorarse de que los ingresos y gastos reales no sean extraordinariamente distintos de las estimaciones. Cuando lo son, acaso sea necesario tomar medidas correctivas. El proceso de elaboración de presupuestos insumirá por lo común entre tres y cuatro meses antes del comienzo del año o ejercicio (financiero), de modo que esté completo al principio de ese ejercicio.

El proceso que se describe seguidamente corresponde al presupuesto del Plan de Financiación de una Sociedad Nacional. En consecuencia, proyecta los ingresos de toda la Sociedad Nacional, pero la proyección de gastos corresponde únicamente a los gastos necesarios para obtener esos ingresos. En el presupuesto general de la Sociedad Nacional se consignarán los ingresos proyectados, pero se incluirán también otros costos administrativos y de programas.

Para mayor información respecto de los presupuestos generales, incluidos modelos de formato de presupuesto, véase Malka Dharmaratne, **Strengthening Financial Management, a Manual for National Societies** (Instituto Henry Dunant, Estudios sobre Desarrollo, No. 5, 1990, revisado en septiembre de 1992).



---

---

## 10. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

El proceso de elaboración de presupuestos consta de tres fases principales:

- el **ANÁLISIS** de los resultados del año anterior;
- la **ESTIMACIÓN** de la gestión del año en curso;
- las **PROYECCIONES** del presupuesto del año siguiente.

(A título de introducción, trataremos a continuación de los elementos básicos de esas tres fases. Para un examen más profundo y práctico, véase el **Anexo C: Cómo elaborar un presupuesto de obtención de fondos.**)



Las primeras dos fases son importantes porque generan información respecto:

- de las principales corrientes de ingresos y los gastos conexos;
- de las ventajas y desventajas de los distintos métodos de obtención de fondos que se han utilizado.

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE AÑOS ANTERIORES

Primero, **EXAMINE LAS TENDENCIAS DE INGRESOS Y GASTOS** de los últimos tres a cinco años y determine si es probable que continúen. Seguidamente, analice los resultados del último año completo. De este modo tendrá:

- una clara comprensión de las fuentes de los ingresos más recientes de la Sociedad Nacional y de los gastos que conlleva la obtención de esos recursos;
- una indicación de las fuentes que produjeron menos (o más) ingresos de los previstos. Ello puede ser importante al adoptar las decisiones presupuestarias para el ejercicio venidero.

### ESTIMACIÓN DE LA GESTIÓN DEL AÑO EN CURSO

Por útiles que resulten las cifras del año anterior, son las cifras del año en curso las que servirán de guía más fiable para elaborar el presupuesto del año siguiente.

Reúna información acerca del año en curso y empléela para determinar el efecto que podría tener sobre el presupuesto del año siguiente. A ese fin:

**A . E . P .**

Análisis  
Estimación  
Proyecciones



- **EVALÚE LA SITUACIÓN ACTUAL** y calcule cuál ha de ser la cifra final de ingresos que se obtendrán en el año en curso. Esa cifra naturalmente será una estimación. Por lo común los presupuestos comienzan con la información conocida respecto de sólo ocho o nueve meses, pues de lo contrario el nuevo presupuesto no podría estar listo para el principio del año.
- Recuerde que debe tener en cuenta el factor de las **ESTACIONES O TEMPORADAS** al estimar la cifra definitiva del año. Los ingresos provenientes de tarjetas de felicitación, por ejemplo, o de acontecimientos especiales varían según la época del año.
- **CONSIDERE SI EN ESA CIFRA HA INCIDIDO ALGUNA SITUACIÓN ESPECIAL QUE ACASO NO SE REPITA EL AÑO SIGUIENTE.** ¿Hubo, por ejemplo, una emergencia que generó una gran cuantía de fondos adicionales? ¿Hubo algún acontecimiento importante, como el Día de la Bandera, afectado por las condiciones meteorológicas desfavorables, o se perdieron (u obtuvieron) los servicios de un empleado importante?

### **PROYECCIONES PARA EL PRESUPUESTO DEL AÑO SIGUIENTE**

La última etapa consiste en estimar el presupuesto para el siguiente año. Para hacerlo con la mayor exactitud posible, es necesario tener en cuenta:

- **EL PLAN DE FINANCIACIÓN**, que indicará los niveles de recursos necesarios.
- La información respecto del **ÚLTIMO AÑO**, recogida en la fase A.
- La información respecto del **AÑO EN CURSO**, recogida en la fase B.
- **OTROS FACTORES NUEVOS** que podrían incidir en los resultados del siguiente año. Los cambios en la Sociedad Nacional, como la elaboración de un nuevo plan de desarrollo, podrían restar pertinencia a los resultados anteriores. La incorporación de nuevo personal, la ampliación de los recursos o la institución de un programa de investigación de mercado podrían dar lugar a cambios importantes en los ingresos.

- **OTRAS INICIATIVAS NUEVAS** que se emprenderán el año siguiente. Cuando se trata del desarrollo de recursos nunca se debe pensar con criterio estático. La planificación debe incluir el estudio del mercado para determinar si existen nuevas posibilidades, poniendo a prueba una en cada nuevo presupuesto.
- **LOS COSTOS PREVISTOS**, fijos y variables. La determinación de los gastos es, por lo común, la parte más fácil del proceso de elaboración de presupuestos.
  - **COSTOS FIJOS**, como el arrendamiento y los sueldos, son los gastos que se han determinado en una cuantía fija durante un plazo determinado.
  - **COSTOS VARIABLES**, como el franqueo, las llamadas telefónicas y la propaganda, son gastos más flexibles que habitualmente dependen del nivel y del tipo de actividad de obtención de fondos.



**LA CONTENCIÓN DE LOS COSTOS A MENUDO SE LOGRA EN EL CORTO PLAZO MEDIANTE UN CONTROL ESTRICTO DE LOS COSTOS VARIABLES; SIN EMBARGO, LOS AHORROS A LARGO PLAZO REQUIEREN QUE SE PRESTE ATENCIÓN A LOS COSTOS FIJOS.**

- ¿Qué nivel de gastos de obtención de fondos **PODRÍA ACEPTAR** la Sociedad Nacional?
- ¿Cuál es la **PRIORIDAD** de los gastos?
  - ¿Qué **HAY** que hacer?
  - ¿Qué **SE DEBE** hacer?
  - ¿Qué **SE PODRÍA** hacer?

---

## **11. PRÁCTICAS Y ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR**



Seguidamente se mencionarán algunos errores que pueden entrañar inexactitudes en el presupuesto definitivo:

- **FIJAR EL PRESUPUESTO DEL PRÓXIMO AÑO BASÁNDOSE EN LOS RESULTADOS DEL AÑO EN CURSO, CON UN AUMENTO PORCENTUAL GENERAL (DEL 10 Ó 15%)**



Las actividades de obtención de fondos y de generación de ingresos tienen patrones de evolución que varían de un año al otro. Es tarea del administrador reconocer esos patrones y planificar en consecuencia. Cuando se aplica un porcentaje arbitrario de aumento se pasan por alto muchos factores que pueden incidir en los resultados.



■ **ESTIMAR LAS CIFRAS DE INGRESOS BASÁNDOSE EN LOS COSTOS DE OBTENCIÓN DE FONDOS PROYECTADOS**

Acaso sea tentador proponer una cifra de ingresos a fin de justificar los gastos del proyecto, pero es peligroso. Si bien la planificación debe incluir los coeficientes de ingresos/gastos (véase la sección 12 infra), los ingresos proyectados deben estimarse en función de las necesidades financieras del programa y no del costo de obtención de los recursos financieros.



■ **PARTIR DE LA HIPÓTESIS DE QUE LOS INGRESOS QUE SE OBTENDRÁN SERÁN DIRECTAMENTE PROPORCIONALES A LA INVERSIÓN**

Gastar el doble en un proyecto no necesariamente permitirá recaudar el doble de ingresos.



■ **PARTIR DE LA HIPÓTESIS DE QUE LOS COSTOS DE PERSONAL SE JUSTIFICARÁN POR LOS RESULTADOS**

Muchas organizaciones tienden a ampliar su personal de acuerdo con la carga de trabajo, que no ha de ser el único factor que se debe tener en cuenta. Cuando se proyecta ampliar el personal, es importante considerar la rentabilidad de la operación de desarrollo de recursos.



■ **OMITIR LA PARTIDA IMPREVISTOS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS**

En todo presupuesto trate siempre de incluir una partida para gastos imprevistos, a fin de hacer frente a circunstancias inesperadas. De ese modo, si se presenta una nueva oportunidad de acrecentar los ingresos a mitad del año, habrá algunos recursos financieros disponibles para invertir en ella.

---

## 12. COEFICIENTES

UN COEFICIENTE EXPRESA EL INGRESO EN RELACIÓN CON LO QUE CUESTA OBTENERLO. ELLO SE HACE SENCILLAMENTE DIVIDIENDO EL INGRESO POR EL GASTO. POR EJEMPLO, SI PARA OBTENER 100 DÓLARES SE GASTAN 20 DÓLARES,  $100 \text{ DIVIDIDO POR } 20 = 5$  Y, POR LO TANTO, EL COEFICIENTE ES DE 5:1 (CINCO A UNO). ESTE COEFICIENTE INDICA QUE USTED OBTUVO 5 DÓLARES POR CADA DÓLAR QUE INVIRTIÓ.

$$I \div G = C$$

I = Ingresos  
G = Gastos  
C = Coeficiente

Una Sociedad Nacional tiene que tener en cuenta dos coeficientes principales, a saber:

- **EL COEFICIENTE GLOBAL DE LA SOCIEDAD NACIONAL**  
El total de todos los ingresos dividido por los gastos administrativos y de obtención de fondos;
- **EL COEFICIENTE DE DESARROLLO DE RECURSOS**  
El total de ingresos obtenidos mediante el desarrollo de recursos dividido por los gastos de obtención de los ingresos.

En ambos casos, cuanto más elevado el coeficiente, mejor. Probablemente es deseable que una Sociedad Nacional invierta por lo menos el 80% de sus ingresos en sus programas de socorro, desarrollo y prestación de servicios, de modo que su coeficiente sea de 5:1 o más. Para que la Sociedad Nacional en su conjunto pueda llegar a esa situación, es necesario que el coeficiente de desarrollo de recursos sea superior a 5:1. Cuánto mayor ha de ser el coeficiente dependerá de los costos administrativos generales y de las estrategias que se empleen para generar ingresos, pues estos costos varían.

Cuando se calculan coeficientes puede ser importante considerar el horizonte más allá de un año, en particular si ha decidido aumentar los gastos de obtención de fondos para comenzar una actividad que ha de producir ingresos en el año o años siguientes. En caso necesario, utilice llamadas al pie de página para explicar esta situación en el documento de presupuesto y en los estados financieros.

#### **ELEMENTOS QUE SE DEBEN RECORDAR RESPECTO DE LOS COEFICIENTES**

En general, la Sociedad Nacional que recibe un porcentaje elevado de sus ingresos de organismos que conceden subsidios tendrá una situación satisfactoria, desde el punto de vista del coeficiente, pues sus costos administrativos y de obtención de fondos serán bajos.

Cabe esperar que algunas actividades de obtención de fondos tengan coeficientes más elevados que otras. Las campañas publicitarias son relativamente costosas y, en general, producen un bajo coeficiente. Pueden incluso producir pérdidas, pero se justificarán debido a las posibilidades de obtención de fondos que brindarán los nuevos contactos que se hayan hecho. Una situación de emergencia, por otra parte, producirá a menudo una

## **COEFICIENTES**

$$800 \div 200 = 4$$
$$73.260 \div 2.000 = 37$$



reacción espontánea del público con un bajo costo y ello dará lugar a un coeficiente elevado.

A medida que cada actividad de obtención de fondos cumple su ciclo, sus coeficientes se modifican. En general, algunos de los mejores coeficientes se deben a las inversiones a largo plazo.

Es muy importante que en el presupuesto se busque un equilibrio entre la obtención de ingresos adecuados y el logro de un coeficiente elevado. Invertir dinero para obtener dinero es esencial. Igualmente fundamental es la contención de los costos. Un administrador debe considerar cuidadosamente estas cuestiones cuando adopta decisiones en el proceso de elaboración de presupuestos.

---

### 13. PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS PARA SUPERARLOS

Una vez que ha elaborado el proyecto de presupuesto, acaso tenga que proceder a ajustarlo por las razones que se mencionan a continuación.

#### EL COEFICIENTE ES DEMASIADO BAJO

En este caso, trate de efectuar ajustes en las tres esferas que se mencionan seguidamente:

- **LOS COSTOS FIJOS (INCLUIDOS LOS COSTOS DE GESTIÓN) PUEDEN SER DEMASIADO ELEVADOS.** Analice esos gastos y cuestione la necesidad de cada uno de ellos.
- **LOS COSTOS VARIABLES ACASO SEAN MUY ELEVADOS.** Determine si hay actividades que se están financiando por encima de su nivel óptimo y cerciórese de que cada actividad sea financieramente viable. Analice los gastos administrativos, como los gastos de franqueo y teléfonos, para ver si puede economizar.
- **LAS ESTIMACIONES DE INGRESOS PUEDEN SER DEMASIADO BAJAS.** Esto puede ocurrir, en particular, cuando se trata de iniciativas nuevas, respecto de las cuales no se tiene experiencia. Aunque es importante obrar con prudencia, verifique nuevamente las estimaciones y vea si existe alguna manera razonable de elevarlas.



### **EL TOTAL DE GASTOS ES SUPERIOR A LA FINANCIACIÓN DISPONIBLE**

Los administradores no podrán enterarse de esa situación hasta que se haya recopilado toda la información. En este caso quizás se puedan introducir los mismos ajustes recomendados en el caso de coeficientes bajos. De lo contrario, hay dos opciones:

- **LOS ADMINISTRADORES NO PODRAN ENTERARSE DE ESA SITUACION HASTA QUE SE HAYA RECOPIADO TODA LA INFORMACION.** En este caso quizás se puedan introducir los mismos ajustes recomendados en el caso de coeficientes bajos. De lo contrario, hay dos opciones:
- **PIDA AL COMITÉ EJECUTIVO DE LA SOCIEDAD NACIONAL QUE AUMENTE LA FINANCIACIÓN DE INVERSIONES.** Los argumentos en favor de un aumento serán particularmente convincentes si los coeficientes son elevados.



### **LA ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS TOTALES ES DEMASIADO BAJA PARA SUSTENTAR LAS ACTIVIDADES DE LA SOCIEDAD**

También en este caso debe usted considerar los reajustes antes indicados. Si ello no produce ingresos suficientes, acaso deba:

- **SOLICITAR UN AUMENTO DE LOS GASTOS PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS,** de modo que o bien se puedan emprender nuevas actividades o se puedan destinar más recursos financieros a las actividades en curso. (N.B.: Recuerde que un aumento de los gastos no necesariamente producirá un rendimiento más elevado con el mismo coeficiente).
- **TRASLADAR ALGUNOS GASTOS DE BAJO RENDIMIENTO Y BAJO COEFICIENTE A ACTIVIDADES QUE PRODUZCAN UN RENDIMIENTO MÁS ELEVADO.** Cuide, sin embargo, de que ello no obre en detrimento de los planes de inversión a largo plazo.
- **BUSCAR OTRAS FUENTES DE INGRESOS,** como los subsidios del gobierno o el apoyo externo.



## ¿POR QUÉ SE HAN DE MANTENER ACTIVIDADES CON BAJO COEFICIENTE?

Algunas actividades nuevas pueden producir coeficientes bajos en un principio, pero a largo plazo pueden ser muy ventajosas, ya sea porque sus rendimientos a largo plazo serán satisfactorios (por ejemplo, una tienda de artículos de segunda mano) o porque continuarán produciendo beneficios durante muchos años (por ejemplo, un programa de legados, que puede tardar cinco años en producir su primer ingreso, pero que será altamente rentable por muchos años).

- **UNA INVERSIÓN A LARGO PLAZO** requiere planificación y disciplina. También requiere vigilancia y obliga a controlar el equilibrio entre los rendimientos a largo y a corto plazo.
- **NUNCA TRATE DE EMPRENDER DEMASIADOS PROYECTOS A LARGO PLAZO AL MISMO TIEMPO.** Ello agobia las capacidades e incide negativamente en los coeficientes.




---



---

## 14. APROBACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

El presupuesto definitivo suele ser examinado por los siguientes grupos:

- **EL PERSONAL DE OBTENCIÓN DE FONDOS Y VOLUNTARIOS CLAVE** ¡Estas son justamente las personas que tienen que hacer realidad el presupuesto! Naturalmente se las habrá consultado de manera amplia e incluso habrán participado en la preparación de ciertas partes del presupuesto. Es importante que estén enteradas de las razones por las cuales se han hecho cambios y que comprendan y apoyen el documento definitivo.
- **EL COMITÉ NACIONAL DE DESARROLLO DE RECURSOS.** El Comité desempeñará también un papel esencial en la ejecución del presupuesto y debe apoyar tanto el presupuesto como al plan de financiación.
- **EL SECRETARIO GENERAL Y LOS ADMINISTRADORES PRINCIPALES DE LA SOCIEDAD NACIONAL.**